



Ny type # 1: Kognitive relasjonskonflikter

En variant av «den vanskelige samtalen»

De “gule” konfliktene er de konfliktene man må ta i forhold til en kollega, en underordnet, eller hvis man tør, en overordnet, og som påpeker at vedkommende bør forandre sin væremåte overfor deg eller andre, ikke fordi du ikke liker den, men fordi den ikke er fornuftig, funksjonell eller rasjonell i forhold til målene for arbeidet.

De gule konfliktene går ikke direkte på en sak, men på den enkelte person og dennes prioriteter og væremåte (er ofte uforberedt, er for autoritær, havner alltid på viddene osv).

Gule konflikter bør oftest løses på tomannshånd, for de kan fort bli røde hvis selvfølelsen blir truet. Norske bedriftsledere kvier seg for å ta gule konflikter, og velger enten utblåsing (rød) eller marginalisering av vedkommende.

Kilde: Kjell B. Hjertø (2013)

DIFFICULT CONVERSATIONS

How to Talk to an Employee Who Isn't Meeting Their Goals

by Sabina Nawaz

FEBRUARY 27, 2019

Spør før du «forteller»

Klargjør hva som ikke er «forhandlbart»

Hva er målene til medarbeideren?

Eksemplifiser (modeller) atferd

Er du en ulv eller en sjiraff?

Vi har alle både en ulv og en sjiraff i oss. Når du snakker ulvespråk trapper du opp konflikter, mens sjiraffspråk sikrer god dialog og kommunikasjon.



5. mars 2019

7

Fra fokus på person til fokus på problem

6

Fra ensidig fokus på fortiden til hovedfokus på nåtid og fremtid

5

Fra anklage til å si hva du trenger eller ønsker

4

Fra lukkede til åpne spørsmål i samtalen

3

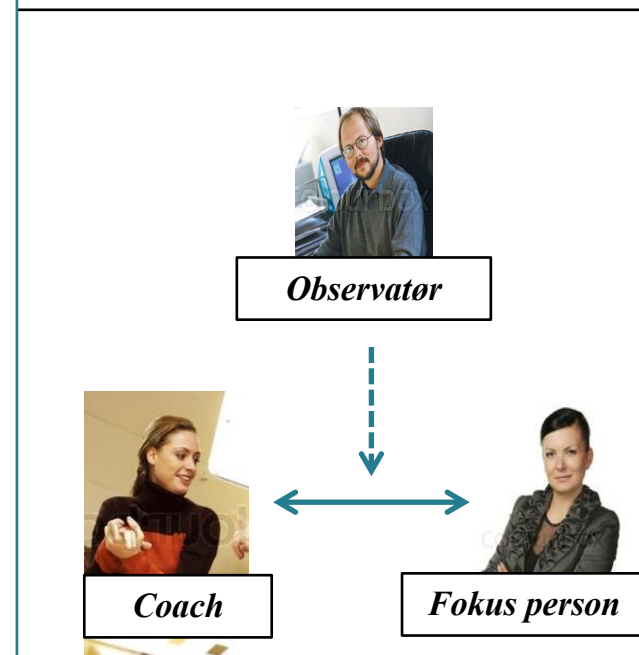
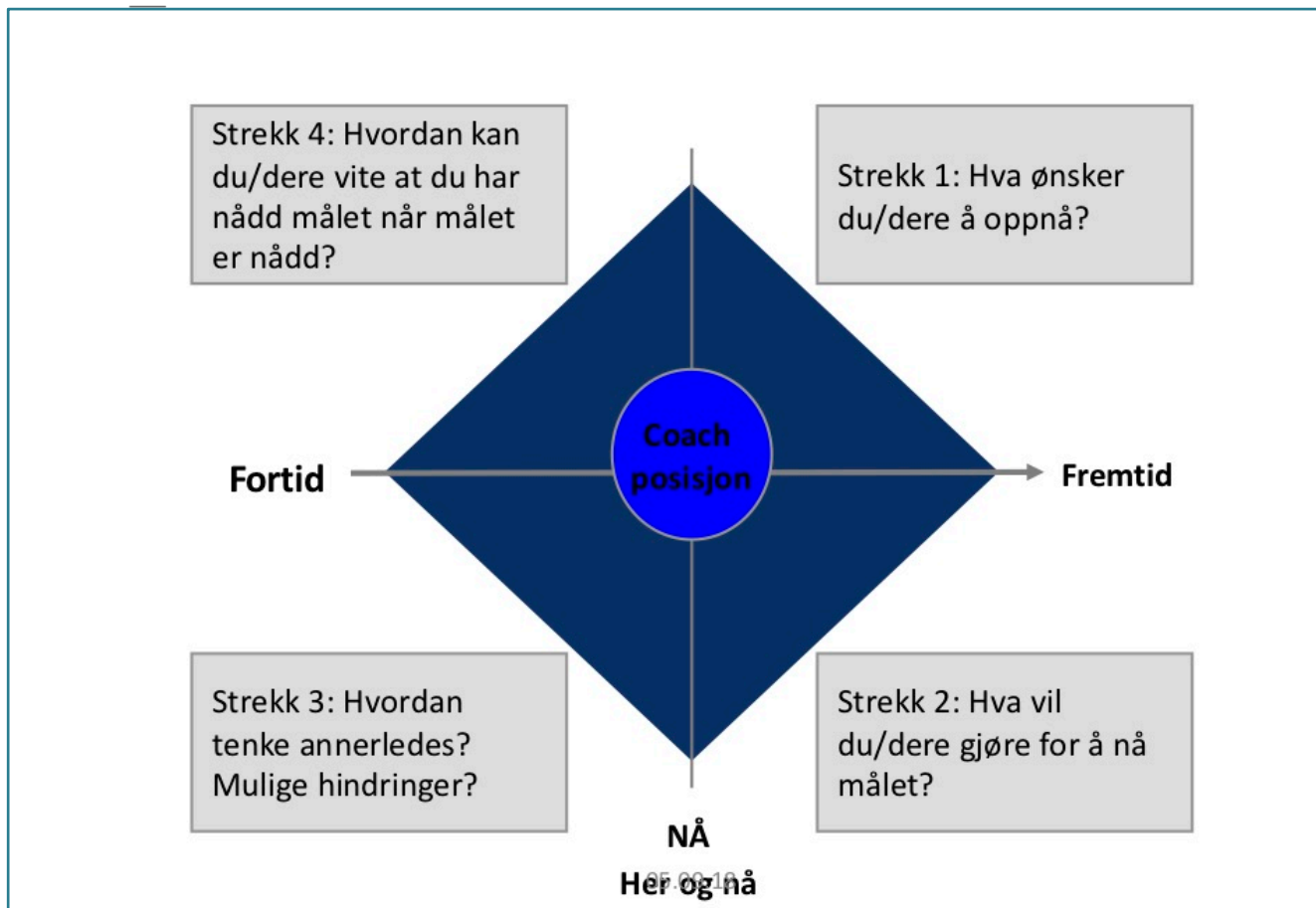
Fra likegyldig til interessert (i språk og kroppsspråk)

2

Fra å avbryte til å lytte

1

Fra DU-språk til JEG-språk





Ny type # 2: Emosjonelle saks (oppgave) konflikter

Burning hearts in conflict

New perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship

Kjell B. Hjerto

Department of Business Administration, Inland University of Applied Sciences, Rena, Norway, and

Bård Kuvaas

Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School, Oslo, Norway

Abstract

Purpose – The purpose of this study is to investigate the relationships between three conflict types, cognitive task conflict, emotional relationship conflict and emotional task conflict, and team effectiveness (team performance and team job satisfaction).

Design/methodology/approach – The authors conducted a group-level ordinary least square regression analysis of 61 working teams to investigate the study variables, and possible interaction effects among them. In an auxiliary analysis (66 teams), they analysed the role of mood dimensions (hedonic valence and general conflict activation) as mediators to the relationship between cognitive task conflict and team effectiveness.

Findings – Cognitive task conflict was negatively related to team performance, emotional relationship conflict was negatively related to team job satisfaction and emotional task conflict was positively related to team performance, all controlled for the effect of each other. The relationship between cognitive task conflict and team job satisfaction was negatively moderated by team size. Mood valence mediated the relationship between cognitive task conflict and team performance, and between cognitive task conflict and team job satisfaction.

Research limitations/implications – Several possible research lines emanate from the current field study. First of all, the authors suggest that emotional task conflict may be of particular interest, as this is hypothesized and found to be incrementally positively related to team performance. Second, their auxiliary study of the mediating effect of mood valence on the relationship between cognitive task conflict and performance may spur curiosity concerning the role of mood as a mediator of the relationship between task or cognitive conflicts and team effectiveness.

Practical implications – The practitioner should be advised to try to facilitate the distribution of intragroup conflict in their teams in the direction of an increased level of emotional task conflict (positive for performance) at the expense of cognitive task conflict (negative for performance) and emotional relationship conflict (negative for satisfaction). The practitioner should allow intragroup conflicts to be highly activated (intense), as long as the interactions are strictly directed to the task in hand, and not being personal. In addition, a positive mood in teams may significantly strengthen the team's resilience against adverse consequences of conflicts.

Originality/value – The three conflict types in this three-dimensional intragroup conflict model (3IC) have

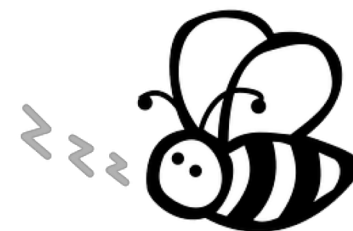
De grønne konfliktenne er emosjonelle, med de går ikke på de andre personene, de går på saken. Det sterke emosjonelle elementet bidrar til et engasjement og en motivasjon som ofte er nødvendig for å presse frem de beste løsningene og de nye ideene, som ofte må kjempe mot og beseire gamle og trygge løsninger og fordommer.

At man føler noe betyr at noe er viktig for en, noe som en god gruppe er i stand til å oppfatte uten at man går i forsvar.

Grønne konflikttypen har et meget stort potensial i forhold til kreativitet, produktutvikling og nødvendige endringsprosesser.

Kilde: Kjell B. Hjerto (2013)

Husker dere disse?



Hva ville Jan Bokløv og Bill Koch ha presset frem som radikalt nytt hos deg? De er nyansatte i din barnehage.



Gruppebasert ledelse

Ledergrupper som «læringsarena»





Ledergruppemøte norsk skole

Observasjon

Tidsramme: 12.30-14.30

Før kl. 13.30: 7 avbrudd i møtet:

- Rektor må «overta» elev sak- gå på kontoret med eleven (**«slemm gutt»**)
- 2 inngående telefonsamtaler som det ble respondert på (ved å **forlate møterommet**)
- Baby (i barnevogn) som trengte oppmerksomhet (**Mamma går ut med baby**)
- 2 lærerhenvendelser (går inn i møterommet og ta opp saker **direkte** med en av møtedeltakerne)
- Rektor forlater møtet etter å ha blitt **«hentet»** av kontormedarbeider

Ledergruppene deres er
POTENSIELT VIKTIG...
.... men sannsynligvis
UNDERUTNYTTET arena

Kilde: Henning Bang (2018)



- Hvilke resultater skaper ledergruppa som vår barnehage har stor nytte av?
- Hva kan vi skape i ledergruppa som vi ikke kan få til like bra andre steder i barnehagens organisasjon?

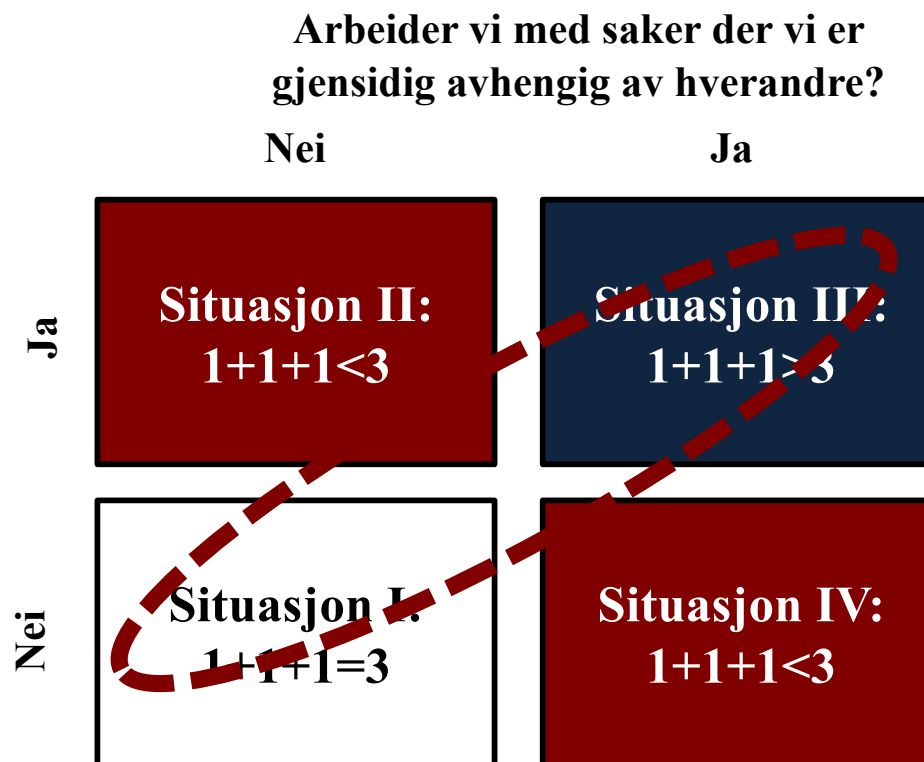


Å fremme team-modus gjennom saksstruktur

Tilpasset fra Bang & Midelfart (2012)

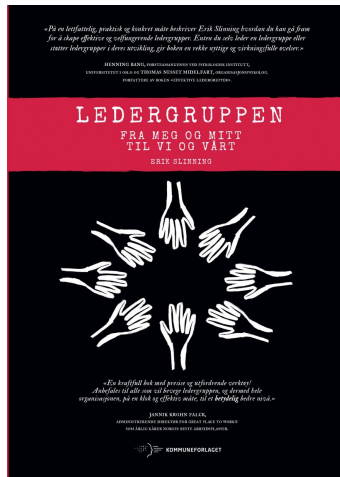


Tar vi felles ansvar og spiller på vår felles kompetanse?



Ledergruppens fem dysfunksjoner

Hindringer som må overvinnes (Erik Slinning, 2018)



- 5 Manglende resultater
- 4 Unnvikelse av ansvar
- 3 Manglende forpliktelse
- 2 Frykt for konflikt
- 1 Fravær av tillit

Hvor står din ledergruppe akkurat nå¹?

Ledergruppens kapasitet til å:	Skåre
Bygge gjensidig tillit	
Mestre konflikter	
Oppnå forpliktelse	
Ansvarliggjøre hverandre	
Fokusere på gode prestasjoner	

Sett en skår (fra 1 til 10), der 1 er svært dårlig og 10 er svært bra

Refleksjonsspørsmål:

- Fortell hvorfor du valgte akkurat de skårene du satte?
- Fortell hva du forventer av din ledergruppe for at skårene skal komme ett hakk høyere opp?
- Hva er ditt bidrag inn i ledergruppa?

«Norske ledere opplever at 40 prosent av tiden de bruker i ledermøter er uproduktiv»

Psykolog Henning Bang

AV ANITA MYKLEMYR
am@foramedier.no

Den eneste trøsten er at det ikke står noe bedre til i andre land. Utenlandske undersøkelser viser at ledere i snitt opplever at 30-70 prosent av tiden de bruker i ledermøter ikke er produktiv, sier Henning Bang, psykolog og førsteamanuensis ved Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo med ledergrupper som spesialfelt. Han er aktuell med boken *Effektive ledergrupper* som han har skrevet sammen med Thomas Nasset Midelfart. I boken presenterer de en modell for effektive ledergrupper som er basert på norsk forskning og en oppsummering av internasjonal forskning. Den siste delen av boken handler om ledelse i 40-årene.

Den viktigste grunnen til at norske toppledere synes ledergruppmøtene er uproduktive er hele 40 prosent av tiden, er hyp

«Det er tabu å be de andre deltagerne i ledergruppen om å komme til poenget»

dien av de 80 toppledergruppene det kommer fram at lederne synes at 40 prosent av tiden de bruker i ledermøter er bortkastet.

Stort forbedringspotensial
– *Hvordan står det egentlig til med kvaliteten på norske ledergrupper?*

– Pasienten er ikke veldig syk, for å si det slik. Han er absolutt på beina. Men når 40 prosent av tiden norske ledere bruker i ledermøter oppleves som uproduktiv, indikerer det at de har mye å gå på. Min erfaring er at det er få



Psykologene Henning Bang (bildet) og Thomas Nasset Midelfart skriver i den nye boken *Effektive ledergrupper* om hva som må til for at ledergrupper skal lykkes.

skuldrene og diskutere saker de ikke kan snakke med underordnede om. Få ledergrupper er imidlertid kommet så langt.

– *Blir resultatene bedriftene leverer noe bedre av en god ledergruppe?*

– Det finnes studier som viser at organisasjoner kan klare å kompensere for dårlige ledergrupper, men det er en utbredt oppfatning at selskaper med gode ledergrupper gjør det bedre enn selskaper som ikke har det. Det kan eksempelvis handle om

– *Hva er den største feilen ledergruppene har?*

Sminket versjon

Når Henning Bang jobber med ledergrupper handler det ofte om å få på plass noen spilleregler, en teamfølelse og trygghet i teamet. Skal lederne fungere som et godt team, må de være trygge nok på hverandre til å kunne være åpne og ærlige når de diskuterer saker med sterke interessenemotsetninger.

– Hvis den psykologiske tryggheten i ledergruppen mangler, kan medlemmene bli for forsiktede. De er usikre på om de vil bli straffet hvis de er helt ærlige, og tar heller de reelle diskusjonene med folk de stoler på utenfor møterommet. Det de tar med seg til ledermøtet, er en sminket versjon.

«Speaking Up is Less Common Than You Think»....



the fearless organization

Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson

HARVARD BUSINESS SCHOOL

WILEY



Begrepet psykologisk trygghet



- Begrepet psykologisk trygghet beskriver et **gruppeklima** der ansatte føler seg frie til å uttrykke relevante tanker og følelser **uten frykt** for å bli straffet
- Bygger på **tillit og respekt** mellom medlemmene
- «Dette er viktig fordi koordinering og integrering av komplekse arbeidsoppgaver krever at folk stiller spørsmål, deler tanker åpent, og kan handle uten bekymring over hva andre tror om en»
- «Følgelig er psykologisk trygghet avgjørende for læring i grupper og organisasjoner»
- *Amy Edmondson, 2002, s. 77*

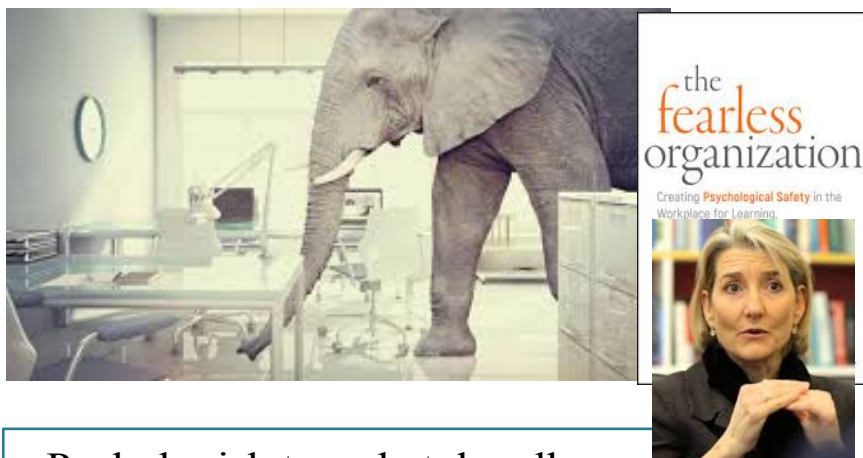
the
fearless
organization

Creating **Psychological Safety** in the
Workplace for Learning,
Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

WILEY

Særskilt utfordring i grupper: Snakke om «elefanten i rommet»



«Psykologisk trygghet handler **ikke** nødvendigvis om å ha det hyggelig på jobben, eller å bli gode venner- eller oppleve fravær av press og problemer på jobben»
Amy Edmondson, 2002, s. 119

Psykologisk trygghet i gruppa

II Komfortsone Sterk psykologisk trygghet i gruppa Unnviker medlemmenes leveranse til gruppen Konfliktunnvikende	III Lærings sone Sterk psykologisk trygghet i gruppa Sterkt fokus på at hvert medlem skal mestre og forplikte seg
I Apati sone Lav grad av psykologisk trygghet i gruppa Lavt leveranse fokus Hendelsesstyrt	IV «Angstsonen» Sterkt trykk på personlig ansvar for felles mål Lav grad av psykologisk trygghet i gruppa

Medlemmets ansvar og forpliktelse